

# **A internacionalização como estratégia de crescimento para as empresas de software.**

**Marcelo Correia Lima da Rocha**  
**marcelolcr@gmail.com**  
**UECE**

**Raphael de Jesus Campos de Andrade**  
**contato@raphaelcampos.com**  
**UECE**

**Mário José Maia Leitão**  
**maialeitao@gmail.com**  
**UECE**

**Resumo:** A dinâmica competitiva tem estimulado a procura e adoção de diversas formas de se encontrar novos consumidores para produtos e serviços dos mais diferentes setores. O presente trabalho tem por objetivo a prospecção dos principais fatores envolvidos nos processos de internacionalização de empresas provedoras de serviços de tecnologia da informação e o uso desta estratégia como alavanca para o crescimento organizacional. Como marco referencial, utilizou-se uma abordagem teórica das principais escolas que tratam da internacionalização de empresas (econômicas, comportamentais e born global), bem como suas formas de inserção e atuação nos mercados estrangeiros, caracterizando dessa forma o mercado offshore de serviços de tecnologia da informação. Metodologicamente, utilizou-se a pesquisa bibliográfica e documental, definindo o estudo como uma investigação exploratória de natureza qualitativo-descritiva.

**Palavras Chave:** internacionalização - mercado offshore - tecnologia - -



## 1. INTRODUÇÃO

O ambiente de negócios assim como o de tecnologia da informação está mudando em uma velocidade cada vez maior e nas mais diversas direções.

A época em que as empresas de tecnologia da informação (TI) forneciam apenas eficiência e excelência operacional passou. Atualmente, empresas de TI competitivas também devem fornecer inovação, flexibilidade, agilidade e outras características que geram valor para os clientes. Um dos principais atributos que uma empresa de TI deve apresentar refere-se aos custos de produção e de aquisição de seus serviços, ou seja, prover os serviços desejados pelo mercado sempre a um custo que signifique diferencial competitivo tanto para a prestadora do serviço assim como para seus clientes.

Os avanços tecnológicos nas últimas décadas têm propiciado uma grande integração mundial entre pessoas e mercados. As empresas não atuam mais restritas ao mercado doméstico ou mercados externos próximos. A maior eficiência dos meios de transporte e os novos meios de comunicação propiciaram que pessoas e organizações tenham relações mais próximas independentes da localização geográfica em que se situam. Empresas de todos os lugares, independentemente do porte, tem acesso a mercados antes economicamente inviáveis e por consequência inatingíveis.

O mercado de Tecnologia da Informação está no centro dessas transformações, pois é o agente quem possibilita os avanços nas comunicações, assim sendo, empresas de TI estão na vanguarda da integração entre mercados. Essas empresas têm procurado diversos tipos de estratégias que possibilitem sua internacionalização, seja através da exportação de produtos via distribuidores, seja pela instalação de subsidiárias em novos mercados, seja pela criação de *joint-ventures* ou simplesmente através da terceirização de alguns serviços, como a produção de software. As grandes empresas dos países desenvolvidos, principalmente EUA, são os principais agentes dessa internacionalização e no caso das operações *offshore* essas iniciativas abrem diversas oportunidades interessantes e bastante atrativas.

Nesse estudo aborda-se metodologicamente o tema internacionalização apresentando uma revisão das teorias que tratam do tema, além de realizar-se uma pesquisa bibliográfica em estudos desenvolvidos por entidades nacionais e estrangeiras, de forma a contextualizar e caracterizar esse mercado que se apresenta como essencial para o alcance e sustentabilidade de vantagens competitivas, bem como fundamental para o desenvolvimento econômico local.

## 2. A INTERNACIONALIZAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO

Goulart *et al* (1996) definem internacionalização como sendo um processo crescente e permanente de envolvimento de uma empresa nas operações com outros países. Tal abrangente definição contribui em não limitar o campo de estudo do tema. A determinação em se internacionalizar reflete o cuidado da organização em manter, fortalecer e ampliar sua participação nos mercados-alvos além de incrementar sua experiência gerencial e operacional.

A literatura que trata o processo de internacionalização de empresas classifica-o em duas grandes correntes teóricas, a econômica e a organizacional/comportamental (ver quadro 1). A primeira privilegiando aspectos econômicos, tendências macroeconômicas regionais e internacionais, ancorando suas análises em estudos sobre o comércio, indicadores econômicos e nas oscilações cambiais e do balanço de pagamentos. Além da abordagem macroeconômica também a microeconomia é considerada (teoria econômica da firma e estudos sobre o crescimento internacional de empresas individuais) (HEMAIS E HILAL, 2004).



Quadro 1: Classificação das teorias de internacionalização quanto ao tipo de decisão.

		Tipo de decisão/orientação	
		Interna	Externa
Teorias de internacionalização	Econômica	Perspectiva microeconômica	Perspectiva de Economia Industrial
	Comportamental	Perspectiva de aprendizado	Perspectiva interorganizacional

Fonte: Adaptado de Nickels & Wood (1999).

Dentro da abordagem econômica, as teorias que defendem o estabelecimento de empresas subsidiárias no estrangeiro possuem maior destaque. Cronologicamente temos as teorias: da internalização (Coase, 1937), do poder de mercado (Hymer, 1960), do ciclo de vida do produto no mercado internacional (Vernon, 1966) e a do paradigma eclético (*OLI – ownership, location, internalization*) (Dunning, 1979).

As características, autores e principais aspectos das principais teorias da corrente econômica são apresentadas de forma sintética no quadro 2.

Hemais e Hilal (2004), citado em Pacheco (2007), ainda quanto à abordagem econômica da internacionalização, apresentam como definidor do processo de atuação em mercados estrangeiros as numerosas variáveis microeconômicas e macroeconômicas, tanto domésticas (nacionais) quanto *offshore* (internacionais), as quais influenciariam o processo de internacionalização das empresas. O pleno acesso às informações intra-firma e de mercado possibilitariam ao “*homo economicus*” decidir-se por uma solução ótima, plenamente racional.

“Teorias que privilegiam os aspectos econômicos examinam tendências macroeconômicas nacionais e internacionais e baseiam seu nível de análise em teorias de comércio, localização, balanço de pagamento e nos efeitos da taxa de câmbio. Também são consideradas as interações entre empresas no nível industrial, bem como aspectos microeconômicos, privilegiando o estudo do crescimento internacional de firmas individuais, baseando-se na teoria econômica da firma” (Hemais e Hilal, 2004, p. 17 *apud* Pacheco, 2007).

Quadro 2: Teorias Econômicas

Característica	Autores	Observações
Internalização	Coase (1937); Buckley e Casson (1976); Casson (1983).	Firmas internalizam mercados quando custos de transação são menores que os custos de mercado; assim aumenta a eficiência coletiva do grupo.
Poder de mercado	Hymer (1960).	Firmas operam no exterior para controlar outras empresas e usar suas vantagens competitivas.
Ciclo de vida do produto	Vernon (1966).	Firmas inovam em seus mercados locais e transferem produção de produtos menos sofisticados para países em desenvolvimento, isto é, produtos maduros são produzidos em países em



		desenvolvimento.
Paradigma Eclético	Dunning (1979).	Firmas operam no exterior quando têm vantagens competitivas em propriedade (O), localização (L) e internalização (I).

**Fonte:** Adaptado de HEMAIS, C; HILAL, A. 2004 *apud* PACHECO, 2007.

Já a segunda, corrente organizacional, além de observar o processo de internacionalização a partir de questões econômicas passa a incluir na análise aspectos comportamentais, como percepções, atitudes e expectativas dos gestores quanto à entrada em mercados estrangeiros (PACHECO, 2007). São expoentes dessa corrente os trabalhos de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), Johanson e Vahlne (1977 e 1990) e Welch e Luostarinen (1988), advindos das escolas nórdicas de gestão, onde se destaca a de Uppsala e que são apresentados no quadro 3.

**Quadro 3:** Teorias comportamentais

<b>Características</b>	<b>Autores</b>	<b>Observações</b>
Modo de entrada	Johanson e Wiedersheim-Paul (1975); Johanson e Vahlne (1977).	Início por exportação indireta, seguindo-se a exportação direta, escritórios comerciais, subsidiárias de montagem e subsidiárias de fabricação.
Mercados	Johanson e Wiedersheim-Paul (1975); Johanson e Vahlne (1977); Welch e Luostarinen (1998).	Escolha do mercado de acordo com a distância psicológica.
Movimento Gradual	Johanson e Wiedersheim-Paul (1975); Johanson e Vahlne (1977); Welch e Luostarinen (1998).	Desenvolvimento do mercado externo como consequência de decisões incrementais.
Comprometimento com o mercado externo	Johanson e Wiedersheim-Paul (1975); Johanson e Vahlne (1977).	Gradual
	Johanson e Vahlne (1977); Welch e Luostarinen (1998); Johanson e Vahlne (1990).	Relação direta entre conhecimento do mercado e comprometimento.
Aprendizagem	Johanson e Vahlne (1977); Welch e Luostarinen (1998).	Desenvolvimento de conhecimento de acordo com entrada em novos mercados .
Decisão do individuo	Johanson e Vahlne (1977).	Forte influência do empreendedor no processo de internacionalização.
<i>Networks</i>	Johanson e Vahlne (1990).	Forte influência das redes de relacionamento no processo de internacionalização.

**Fonte:** Adaptado de HEMAIS, C; HILAL, A. 2004, *apud* PACHECO, 2007.

Conclui-se esta seção apresentando a mais recente das abordagens sobre a internacionalização, as empresas *Born global*.



Segundo Knight, Madsen e Servais (2004) *Born global* são empresas que se internacionalizam desde sua fundação ou logo após iniciar suas operações. Tais formatos de negócios são considerados um fenômeno crescente nas operações internacionais.

A tendência de proliferação das chamadas *Born global*, deve-se a fatores como a globalização, o facilitado acesso à informação e o desenvolvimento, em alta velocidade, das tecnologias de informação e comunicação (TIC). A globalização dos mercados facilitou e estimulou a internacionalização nas empresas como menor tempo de vida, gerando assim muitas oportunidades (KNIGHT, MADSEN E SERVAIS, 2004).

Ao contrário da abordagem comportamental da escola de UPPSALA, a qual prega a existência de um processo gradual e contínuo em direção ao mercado externo, a definição apresentada por Chetty e Campbell-Hunt (2004) para as *Born global* coloca que as empresas não se internacionalizam de forma crescente e sim adentram o mercado internacional logo que se estabelecem, assim que são concebidas.

Como se trata de um fenômeno relativamente novo, várias são as conceituações para *Born global*, não se tendo chegado ainda a uma única definição. Mantendo a mesma sistemática utilizada nas abordagens das teorias econômicas e comportamentais o quadro 4 apresenta sinteticamente as características das *Born global*.

**Quadro 4:** Teorias sobre *Born Global*

<b>Característica</b>	<b>Autores</b>	<b>Observações</b>
Data de criação da firma	Moen e Servais (2002).	Após 1990.
Início das atividades internacionais	Moen e Servais (2002); Chetty e Campbell-Hunt (2004).	Menos de dois anos após a fundação.
Envolvimento com as atividades internacionais	Chetty e Campbell-Hunt (2004).	Mais de 25% das vendas.
Abrangência da internacionalização	Chetty e Campbell-Hunt (2004).	Mercados por todo mundo.
Orientação internacional do dirigente	Aaby e Slater (1989); Oviatt e McDougall (1994); Knight, Madsen e Servais (2004); Collinson e Houlden (2005).	Dirigentes com visão internacional.
Experiência internacional do dirigente anterior à fundação	Chetty e Campbell-Hunt (2004);	Pouca diferença das empresas tradicionais.
	Aaby e Slater (1989); Oviatt e McDougall (1994); Knight, Madsen e Servais (2004); Collinson e Houlden (2005).	Influencia a internacionalização.
Especialização ou foco	Chetty e Campbell-Hunt (2004); Knight, Madsen e Servais (2004).	Tendem a oferecer uma linha de produtos limitada ou a servir segmentos estreitos do mercado.
Vantagem tecnológica	Chetty e Campbell-Hunt (2004)	Liderança mundial em



		seus produtos.
Uso mais ativo de tecnologia de informação	Chetty e Campbell-Hunt (2004)	Não se mostrou uma fonte importante de informação.
Forte uso de parcerias	Sharma e Blomstermo (2003).	As parcerias com firmas ou empreendedores locais são formas comuns de modo de entrada.
Importância de networks	Oviatt e McDougall (1994); Sharma e Blomstermo (2003).	<i>Networks</i> têm papel crucial na internacionalização.

Fonte: adaptado de ROCHA, A. 2004, apud PACHECO, 2007.

### 3. MODALIDADES DE INGRESSO NO MERCADO INTERNACIONAL

Assim, por existirem diferentes possibilidades estratégicas de internacionalização, cabe aos gestores a decisão de como produzir cenários positivos. Adotando as modalidades apresentadas por Freire (2000), a participação nos mercados *offshore* pode ser feita via transações, investimento direto e projetos.

A primeira modalidade, transações, caracteriza-se pela “*comercialização de mercadorias, serviços, patentes e marcas da empresa a entidades estrangeiras, restringindo a internacionalização à transposição da matriz de produtos-mercados para os mercados externos. Inclui as exportações e o licenciamento*” (FREIRE, 2000).

Freire (2000) apresenta as transações como:

- **Exportações spot:** venda ocasional de produtos nos mercados externos;
- **Exportações a médio e longo prazo:** venda regular de produtos diretamente a clientes externos;
- **Exportação por meio de agentes ou distribuidores:** recurso a entidades locais para a comercialização dos produtos nos respectivos mercados;
- **Licenciamento da tecnologia ou marca:** permissão para uso das tecnologias ou da marca em mercados estrangeiros por entidades externas, em troca de remuneração;
- **Franchising:** permissão para uso da marca em mercados estrangeiros por entidades externas, a que é acrescida a prestação regular de serviços ou o fornecimento regular de produtos.

Investimentos diretos enquadram-se na segunda modalidade apresentada por Freire (2000), e podem acontecer como:

- **Join venture de distribuição e marketing:** a empresa de capitais mistos criada no exterior desempenha apenas as funções comerciais;
- **Join venture integrada:** a empresa de capitais mistos criada no exterior desempenha a totalidade das funções da cadeia operacional;
- **Subsidiária de distribuição e marketing:** a empresa de capitais próprios criada no exterior desempenha apenas as funções comerciais;



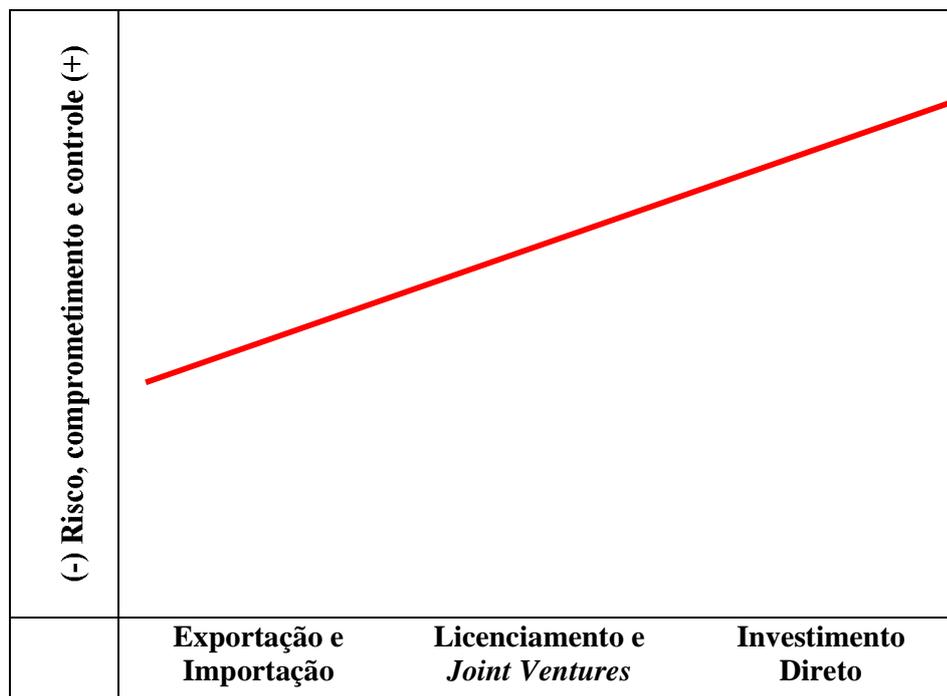
- **Subsidiária integrada:** a empresa de capitais próprios criada no exterior desempenha a totalidade das funções da cadeia operacional.

Finalizando a apresentação das modalidades de entrada nos mercados estrangeiros Freire (2000) define como internacionalização via projetos os seguintes tipos de atuação:

- **Projeto chave-na-mão:** a empresa constrói uma instalação fabril no exterior e transfere-a, pronta a iniciar as operações, para uma empresa local, em troca de uma remuneração preestabelecida;
- **Projeto Build-Operate-Transfer (BOT):** a empresa constrói uma instalação fabril no exterior, opera-a por um dado período de tempo e transfere-a depois para uma empresa local em troca de uma remuneração preestabelecida;
- **Contratos de gestão:** a empresa limita-se a gerir operações de propriedade alheia nos mercados externos.

Conforme a estratégia adotada para a atuação nos mercados internacionais um conjunto de inter-relações se apresenta e o nível de envolvimento com cada uma delas se estabelece conforme a peculiaridade da estratégia escolhida. O gráfico 1 (Modos de entrada versus grau de risco, comprometimento e controle) mostra, aproximadamente e como tendência, como se dá esse grau de envolvimento.

**Gráfico 1:** Modos de entrada *versus* grau de risco, comprometimento e controle



**Fonte:** Adaptado de Nickels & Wood (1999)

A seguir, podemos comparar (quadro 5) os modos de entrada no estrangeiro a partir do nível de controle das operações, finanças e fluxo de informação.

**Quadro 5:** Comparação dos modos de entrada

Aspectos avaliados	Modos de entrada		
	Exportação	Acordos contratuais	Investimento direto
Nível de controle das operações	Baixo	Médio (variabilidade relacionada aos termos do contrato estabelecido)	Alto
Aspectos financeiros	Consideráveis investimentos iniciais dependendo da necessidade de adaptação da empresa e possibilidades de retornos variáveis, porém restritos	Baixos investimentos iniciais e possibilidades muito restritas de retornos	Altos investimentos iniciais e maiores e irrestritos retornos
Fluxo de informação	Entrada de informação do mercado sem grande profundidade	Conhecimento imediato do mercado através dos parceiros	Acesso direto a informações do mercado

Fonte: Fischer (2006).

#### 4. O MERCADO *OFFSHORE* DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

“Existe um rico mercado nos Estados Unidos e na América do Norte para pequenas e médias empresas. As receitas de exportação para a Europa e o restante do mundo são dominadas pelas empresas grandes, na maioria americanas, que precisam expandir seus mercados para sustentar o crescimento. Por outro lado, além das empresas americanas que já estão presentes no mercado dos Estados Unidos, todas as grandes empresas do resto do mundo tentam exportar para esse mercado, uma vez que ele é o maior consumidor de *software*. Ou seja, não há caminho fácil. E por isso é importante estar bem preparado” (SOFTEX/UNICAMP, 2005).

Globalmente, o mercado de TI, após os contratemplos provocados pelo *bug* do milênio, pelo estouro da bolha das empresas *dotcom* e pelos ataques terroristas de 11 de setembro nos Estados Unidos da América experimentou, temporariamente, um padrão de crescimento anual inferior ao que se previa.

Hoje, de acordo com estudos da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE (2006), vive-se um momento de retomada sustentável do crescimento e projeta-se atingir um volume global de transações de aproximadamente US\$ 1,9 trilhão para o ano em curso. Tais projeções apontam que esse crescimento se sustentará nos anos seguintes, a taxas de 7 a 10 por cento ao ano, com possibilidade de atingir US\$ 2,2 trilhões em 2009 (PETIT, JANSSEN e LEITÃO, 2007).

Da previsão de US\$ 2,2 trilhões para o ano de 2009, cerca de US\$ 1 trilhão representará o mercado norte-americano, o qual engloba os três países (Estados Unidos, Canadá e México). Os países asiáticos serão responsáveis por aproximadamente US\$ 600 bilhões e os membros da Comunidade Européia por US\$ 550 bilhões em investimentos. Os demais países do globo, representados pelo mercado latino-americano e as regiões do Oriente



Médio e África responderão por aproximadamente US\$ 100 bilhões em 2009 (PETIT, JANSSEN e LEITÃO, 2007).

Fruto de parceria entre Departamento de Política Científica e Tecnológica da Universidade de Campinas e a Sociedade Brasileira para Promoção da Exportação de *Software* - SOFTEX, o estudo, Perfil das empresas brasileiras exportadoras de *software*, apresenta uma caracterização das empresas nacionais que operam no mercado internacional (SOFTEX/UNICAMP, 2005). Alguns dados extraídos do estudo são apresentados a seguir:

- Predominam os negócios de prestação de serviços os quais representam 81% das empresas e 90% da receita bruta;
- O principal destino das exportações são os Estados Unidos, a América Latina (incluindo MERCOSUL) e a Comunidade Européia, expostos em ordem de representatividade;
- Noventa por cento da receita bruta de exportação das empresas de capital estrangeiro provêm de um único cliente (a matriz, no exterior), enquanto as empresas de capital nacional têm oitenta e sete por cento dessa receita provenientes de dois clientes;
- Os principais clientes das empresas brasileiras no exterior são empresas de telecomunicações, do setor industrial e de serviços, seguidas pelas do setor bancário;
- Qualidade, pontualidade e pessoal altamente treinado são percebidos pelas empresas exportadoras como os fatores críticos para a competitividade;
- Há, nessas empresas, alta percentagem de recursos humanos (RH) de nível superior e com pós-graduação, e alta intensidade de cooperação tecnológica com instituições de ensino superior e institutos de pesquisa.

Ainda de acordo com o levantamento supracitado, os mercados de destino das exportações brasileiras de *software* são apresentados na Tabela 1 que segue:

**Tabela 1:** Mercados-alvos das exportações brasileiras de software

<b>Mercados</b>	<b>Percentual de exportações</b>
Estados Unidos	30%
União Européia	20%
MERCOSUL	18%
América do Sul	13%

**Fonte:** SOFTEX/UNICAMP (2005).

Analisando os dados da Tabela 1 observa-se que Estados Unidos (30%) e União Européia (20%), representam os principais mercados-alvo das vendas de *software* e serviços correlatos das empresas investigadas. Os países que integram o MERCOSUL (18%) compõem o terceiro principal destino das exportações brasileiras de *software*. Pelas considerações feitas no modelo de Uppsala, e anteriormente comentadas, é de grande importância considerarmos que, se acrescidas à participação das exportações para os demais países da América do Sul (13%), os valores totais para o hemisfério sul do continente rivalizam com os valores referentes ao mercado norte-americano.



Para servir de comparação com os dados apresentados anteriormente, a seguir tem-se, na tabela 2, a distribuição percentual dos gastos mundiais em tecnologia da informação:

**Tabela 2:** Distribuição dos gastos mundiais em TI

<b>País</b>	<b>Gastos mundiais em TI</b>
Estados Unidos	40%
Japão	13%
Alemanha	5,7%
Reino Unido	5,6%
França	4%
China	3%
Itália	2,5%
Canadá	2%
Coréia do Sul	1,7%
Brasil	1,4%
Austrália	1,3%

**Fonte:** SOFTEX/UNICAMP (2005).

Como se era de esperar, observando os dados apresentados na Tabela 2, tem-se que a distribuição do investimento em TI não é homogênea ao redor do mundo. Estados Unidos, Canadá e México, respondem por aproximadamente 43% do total de investimentos no setor. Buscando compreender mais a fundo o mercado estadunidense, perceberemos que a composição da demanda por produtos e serviços de TI também não se distribui de forma igualitária dentro do seu território. O eixo Boston-Washington, as regiões norte e sul californianas, as metrópoles de Chicago e Detroit, no centro-norte, e o estado do Texas são considerados os principais bolsões de grande demanda e investimento em TI e desses, os dois principais são a região de Boston e a do Vale do Silício, no norte da Califórnia (SOFTEX/UNICAMP, 2005).

Apesar de a maioria das *software-houses* americanas estarem localizadas nas costas leste e oeste, as infra-estruturas de comunicação e aeroportuária fazem com que o fator localização pese cada vez menos no escopo total de vantagens comparativas e competitivas das empresas envolvidas.

Outro fator a se considerar está relacionado à necessidade de capital humano especializado *in-house* ou não. Conforme o caso é fundamental a certeza da disponibilidade desses profissionais necessários na região ou se o serviço desse trabalhador será do tipo *home-office* (por Internet), opção cada vez mais aprovada e disseminada, dada a racionalização de recursos e redução de custos (SOFTEX/UNICAMP, 2005).

Saindo do continente americano e partindo para a região da Ásia e Pacífico, a qual compreende, além do Japão, os países com as maiores taxas mundiais de crescimento atualmente — Índia, China e Filipinas — temos a segunda região com maior volume de investimentos em tecnologia da informação. Tal realidade decorre da onda de mudanças ocorridas e ainda em curso nos modelos de desenvolvimento das grandes empresas multinacionais, que transferiram parte de suas operações para esses países. Bangalore (Índia)



e Xangai (China) são os maiores concentradores da região, frutos de investimentos e políticas de apoio por parte dos seus governos (SOFTEX/UNICAMP, 2005).

Já para o velho continente, é fundamental a definição de um foco para cada país, visto que os atributos locais e culturais são consideravelmente distintos, forçando as empresas a desenvolverem suas atividades como uma empresa local e atendendo de forma especializada (SOFTEX/UNICAMP, 2005).

Segundo estudo da consultoria ATKEARNEY (2005) os segmentos mais representativos e com maior perspectiva de crescimento de *outsourcing* e *offshoring* de serviços de TI, *BPO* (*Business Process Outsourcing*) e outros serviços usuários intensivos de TI são: serviços financeiros, telecomunicações, manufatura e governo. O quadro 6 apresenta um cruzamento da natureza da execução da operação (interna ou externa) *versus* a localização geográfica (*on-shore/near-shore* ou *offshore*).

**Quadro 6:** Execução da operação versus localização

		Localização Geográfica	
		Próximo ( <i>on-shore /near-shore</i> )	Distante ( <i>offshore</i> )
Operação	Interna ( <i>in-house</i> )	<ul style="list-style-type: none"><li>• Operação própria local.</li><li>• Realizada localmente por uma estrutura central do cliente.</li><li>• Comum no segmento financeiro.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Operação própria <i>offshore</i>.</li><li>• Realizada por uma estrutura central do cliente em uma localização <i>offshore</i>.</li><li>• Principais destinos são Índia e China.</li></ul>
	Terceirizada ( <i>Outsourced</i> )	<ul style="list-style-type: none"><li>• Serviços de TI e BPO local.</li><li>• Realizado localmente por um terceiro.</li><li>• Usual em segmentos que não tem uma cultura tão forte de TI.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Serviços de TI e BPO <i>offshore</i>.</li><li>• Realizado a partir de uma localização <i>offshore</i> por um terceiro.</li></ul>

**Fonte:** Adaptado de ATKEARNEY (2005).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa de tecnologia da informação, apesar da contínua favorabilidade do mercado nacional, tem enfrentado novos desafios na busca em se apresentar como uma competidora bem posicionada no cenário global que se avizinha e a cada dia se assenta como definitivo. Estes desafios geram a necessidade de desenvolvimento de estratégias que visem à viabilidade e sustentabilidade das suas operações em longo prazo. A atuação *offshore*, em qualquer de suas modalidades, traduz a volitividade dessas organizações de, em se posicionando em mercados mais atrativos e com maior escala de negócios, obterem vantagens comparativas, e em decorrência de tal, também uma vantagem competitiva.

A empresa comprometida com a atuação *offshore* poderá lançar mão da experiência adquirida com a atuação nos mercados estrangeiros, estabelecendo assim um novo paradigma que terá reflexos nas suas operações regionais, visto que o estabelecimento da infra-estrutura



organizacional para a inserção internacional irá alavancar os processos técnico-administrativos gerais da empresa refletindo assim na qualidade de seus serviços e produtos ofertados localmente.

Como proposta para estudos futuros, pode-se buscar a aplicação de outros métodos investigativos visando à identificação dos padrões de concorrência, classificando os fatores críticos de sucesso para a internacionalização de pequenas e médias empresas de TI de forma a hierarquizá-los e assim conhecer quais são mais relevantes em comparação com os demais podendo inclusive gerar um modelo que possibilite tais inferências. A associação desses estudos com a investigação ora apresentada contribuirá para a tomada de decisão dos executivos desses tipos de empresas e que necessitam de mais informações e subsídios técnico-metodológicos para balizar suas decisões, deixando de agir amparado apenas em experiências empíricas ou de outras organizações.

## 6. REFERÊNCIAS

- ANDERSON, E.; GATINON, H.** “Modes of Foreign Entry: a Transaction Cost Analysis and Propositions”. *Journal of International Business Studies*. V.24, nº2, pp.209-203. 1993.
- ARMANDO, E.; FISCHMANN, A. A.** Alianças Estratégicas e Cadeias Produtivas Globais em Confeccionados Têxteis: Um Estudo de Múltiplos Casos. In: **WORKSHOP EM INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS**, 2006, São Paulo.
- ATKEARNEY**, Consultoria. “Off-shore Services Location Attractiveness Index”, Índice de Atratividade de Locação de Serviços de offshoring, A.T. Kearney, 2004.
- ATKEARNEY**, Consultoria. Desenvolvimento de uma Agenda Estratégica para o Setor de “IT Off-shore Outsourcing”, Relatório Final, Pesquisa encomendada pela Brasscom, FINEP, MDIC, MCT, 2005.
- BARBOSA, T. R. C. G.; SIQUEIRA, P. H. L.** Processo de Internacionalização das Pequenas e Médias Empresas Brasileiras no Mercosul. In: **ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, São Paulo, 2003, Anais ... ENANPAD 2003, CD-ROM.
- BARDHAN, A. D.; KROLL, C. A.** “The New Wave of Outsourcing”, Research Report, Fisher Center for Real State and Urban Economics, University of California at Berkeley, 2003
- CARMEL, E.; TJIA, P.** Offshoring Information Technology: sourcing and outsourcing to a global workforce, Cambridge University Press, 2005.
- CARVALHO, A.; PIRES, C. G. S.** Exportação de Serviços de Software: A Oportunidade do Ceará. *Journal of Computer Science*
- CASTALDI, C.; CIMOLI, M.; CORREA, N.; DOSI, G.** “Technological Learning, Policy Regimes and Growth in a “Globalized” Economy: General Patterns and the Latin American Experience”, Laboratory of Economics and Management Sant’Anna School of Advanced Studies, Italia, 2004.
- CHESNAIS, F.** A Mundialização do Capital, 1a. Edição, São Paulo: Xamã Editora, 1996.
- DANTAS, M.** A lógica do Capital Informação. 1a. ed., Rio de Janeiro: Contraponto Editora, 1996.
- ERNST, D.; KIM, L.** Global production networks, knowledge diffusion, and local capability formation. *Research Policy*, 31, pp 1417-1429, 2002.
- FISCHER, B.B.** Relação Entre Estratégias de Entrada em Mercados Estrangeiros e Performance Exportadora Resultante em Empresas Brasileiras. In: **ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, Salvador, 2006, Anais... ENANPAD 2006, CD-ROM.
- FURTADO, J.** “Cadeias Produtivas Globalizadas: a emergência de um sistema de produção integrado hierarquicamente no plano internacional”, in FURTADO, J, (org.), *Globalização das cadeias Produtivas do Brasil*, EdUFSCar, 2003.
- GOULART, H. V.** et al. “Pesquisa de Campo sobre a internacionalização de Empresas Brasileiras”. In: **BRASIL, H. V.; ARRUDA, C.** (eds.). *Internacionalização de Empresas Brasileiras*. Qualitymark. 1996.



**IX SEGOT 2012**

**SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM  
GESTÃO E TECNOLOGIA**

Tema: Gestão, Inovação e Tecnologia para a Sustentabilidade

**HEMAIS, C; HILAL, A. O.** Teorias, paradigma e tendências em negócios internacionais: de Hymer ao empreendedorismo. In: HEMAIS, Carlos (Org.). O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

**NICKELS, W.G.; WOOD, M. B.** Marketing: relacionamentos, qualidade, valor. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

**PACHECO, C. B.** Processo de internacionalização no agronegócio: estudo de caso de uma empresa brasileira. Rio de Janeiro, 2007. Orientadora: Profª Ângela da Rocha. Dissertação (Mestrado em Administração) – COPPEAD/URFJ, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

**PETIT, D.; JANSSEN, R. F.; LEITÃO, C. A. P.** Exportação de software e serviços de Tecnologia da Informação - Conceitos Básicos. Florianópolis: SEBRAE/SC, 2007.

**SOFTEX/UNICAMP.** Perfil das empresas brasileiras exportadoras de software. Relatório de pesquisa. 2005

**STURGEON, T.** Turn-Key Production Networks: A New American Model of Industrial Organization? University Of California in Berkeley. Berkeley Roundtable on the International Economy. Working Paper 92A, Agosto de 1997.

**UNCTAD.** World Investment Report 2004: The Shift Toward Services, New York and Geneva, 2004.

**WELCH, L. S.; LUOSTARINEN, R.** (1988) Internationalization: Evolution of a Concept. Journal of General Management, v. 14. 2, p. 34-55, 1988.